



Michel de Saintange (Club Céleste) « Notre approche est désormais celle du développement des talents »

Le directeur des Ressources Humaines (DRH) de ce vénérable club explique la nouvelle stratégie pour ces prochaines décennies.

Votre organisation est probablement la plus vieille de tout le continent européen. Vous avez pu résister jusqu'à maintenant, pourquoi, alors, cette nouvelle stratégie ?

Michel de Saintange. Regardons les choses en face, notre organisation progresse surtout en dehors de l'Europe et notre nouvelle stratégie en matière de ressources humaines tente justement de combler ce déficit européen qui nous préoccupe particulièrement.

Notre grande force dans le management des personnes, c'est que nous tentons au maximum de réduire les hiérarchies et surtout nous n'avons aucun problème à mélanger différents styles de management selon les types de pays que nous voulons atteindre. Dans le sud de l'Europe, nous avons gardé l'ancienne hiérarchie à quatre niveaux de commandement. Elle commence à s'essouffler. Dans le Nord, nous avons tenté une expérience qui a bien réussi pendant plusieurs siècles. L'actionnaire principal qui est en même le PDG du club, a éliminé carrément tout intermédiaire entre ses collaborateurs de base et lui-même. Chacun venait chercher ses ordres directement à la tête de l'organisation. Ce fut un énorme facteur de croissance. C'est vrai que le Grand Patron avait des capacités d'écoute et décisionnelles hors normes. Au début de cette nouvelle orientation, les gens parlaient même de « réveil spirituel » tant l'impact de cette nouvelle manière de travailler était performant. Je ne vous cacherai pas qu'il y a eu certaines distorsions et quelques collaborateurs se sont érigés en « exégètes » des ordres du Patron, au lieu de faire confiance à leurs collègues. Ils se sont constitués parfois en caste dominatrice, alors que la direction ne leur avait rien demandé. Bon ! Dans l'ensemble, nous ne pouvons pas nous plaindre. Néanmoins nous constatons, aujourd'hui, un certain déclin. Nos collaborateurs sont toujours aussi fidèles et ils se donnent tout autant que par le passé, mais nous nous rendons compte que notre système de formation interne a fait son temps.

Notre principale richesse, ce n'est pas une quelconque matière première, mais nos collaborateurs. Sans eux, c'est comme si le Grand Patron était amputé de ses mains. Même si vous avez la meilleure idée du monde, si

vous n'avez pas de mains pour la réaliser, vous n'irez pas loin. Si nous avons pu aller loin, c'est qu'on avait à disposition des mains en or. D'où le soin que nous apportons à nos collaborateurs et à leur formation.

Faut-il comprendre que vous allez abandonner vos prestigieuses écoles de management spirituel pour un autre mode de formation ?

Michel de Saintange. De tout temps, notre organisation, grâce à l'ingéniosité de nos collaborateurs, a pu s'adapter aux différents changements culturels, sinon nous ne serions plus dans la course. Nous avons une culture du changement pas seulement pour nos collaborateurs, mais aussi pour notre organisation. On nous accuse souvent de vouloir changer le monde, mais en réalité, c'est nous qui changeons et les autres nous copient. Tenez, l'autre jour, Olivier Sastre, un dirigeant du Club Med, affirmait dans une interview au Journal du Net que chez eux « *l'esprit de service se doit d'être encore plus fort que dans d'autres sociétés* ». Ils nous ont bel et bien copiés, mais nous nous réjouissons si nos propres changements et améliorations (que nous appelons « sanctification » dans notre vocabulaire technique interne) provoquent des émules.

Aujourd'hui, la culture change radicalement, or notre développement repose en grande partie sur l'adaptation culturelle. Pas seulement, on est bien d'accord, mais c'est un facteur important. Imaginez si notre association, à sa création, avait continué à utiliser la langue de ses douze créateurs. Cette fabuleuse startup de l'époque ne se serait jamais propulsée au niveau mondial si elle n'avait pas successivement changé de langue et également de langage. C'est un aspect de l'adaptation culturelle et il y en a bien d'autres. Durant ces derniers siècles, nous avons massivement investi dans des écoles et ce fut un facteur de développement important. Beaucoup de nos collaborateurs sont bardés de diplômes. Ils ont des connaissances très approfondies et je consulte volontiers tous les livres qu'ils ont écrits. Le hic, c'est que le type de connaissances que nous enseignons dans nos écoles de formation atteint ses limites. Ces connaissances sont de plus en plus inopérantes pour l'avancement de nos projets. Nous changeons donc complètement de stratégie pour développer les talents de nos collaborateurs ou plutôt, pour être plus précis, pour développer nos collaborateurs en nous intéressant à leurs talents et non à leurs aptitudes intellectuelles à stocker et à recracher des connaissances.

Et ces fameuses écoles du passé que deviennent-elles ?

Michel de Saintange. C'est difficile de recaser des enseignants qui ont donné leur vie à l'enseignement et qui y ont trouvé leur plaisir et un sens à leur vie. Nous avons mis en place des cellules de soutien psychologique,

mais je ne vous cacherais pas que la tâche est ardue et le Grand Patron lui-même suit de près ces personnes. Elles ont un accès direct, jour et nuit à son help desk privé. Il ne ménage pas ses efforts.

Nous coupons peu à peu les finances à destination de ces institutions, sinon personne n'aurait envie de changer et parfois, pour certains c'est dramatique. Pourtant, nous n'investissons pas pour autant massivement dans de nouveaux développements. Trop d'argent tue la créativité et aujourd'hui nos collaborateurs ont besoin d'en avoir de la créativité ! Nous mettons en route de petites unités que nous laissons expérimenter de nouvelles formes communautaires comme celle de Reso+ C'est un groupe insignifiant du point de vue numérique et un peu déjanté, mais ça correspond parfaitement à la culture interne de notre organisation. Avec Reso+ et bien sûr d'autres, qui se donnent le nom « d'émergent » (c'est un nom bizarre de leur invention), nous tablons sur le talent et un brin de folie. Nous ne contrôlons pas tout, puisque nous laissons par tradition, beaucoup de liberté à notre personnel, mais ce genre d'expérience peut aboutir. Nous lançons de plus en plus d'expériences avant de sélectionner le ou les modèles qui serviront pour notre développement futur.

Revenons à cette histoire de talents. Pourquoi vous focaliser sur les talents au lieu de mettre en avant les programmes ou les messages ?

Michel de Saintange. Nous nous rendons compte que les membres de nos villages-communautés ne sont plus aussi homogènes culturellement parlant. Il faut donc énormément de compétences pour répondre aux différents besoins. On pourrait donc simplement dresser une liste de compétences nécessaires et former les gens en conséquence. C'est ce que nous avons fait par le passé avec beaucoup de succès. Il fallait enseigner, donc on a formé un enseignant à appliquer le programme que les animateurs du club tiraient d'un manuel que l'on appelle la Bible du club. Cette Bible est toujours actuelle comme référence, mais nos membres ne veulent plus qu'on leur serve les programmes qu'on en a tirés. Ils ne veulent plus être des écoliers à qui l'on enseigne une matière à la manière scolaire. Le Grand Patron a toujours laissé beaucoup de liberté pour l'interprétation de la Bible et pour en tirer les meilleurs programmes. C'était aussi un facteur de développement. Seulement voilà ! Quand quelque chose marche bien, les hommes ont toujours l'habitude de pousser l'expérience à l'extrême. Les programmes sont devenus tellement formatés qu'ils ont tué l'enthousiasme des gens. Ce qui est plus grave, c'est que la culture passe dans la moulinette de l'oralité électronique et ces programmes performants ne répondent plus aux besoins des gens. Nous aurions pu suggérer d'amender ces programmes, d'y ajouter des images, des vidéos. Ce n'est pas aussi simple. La culture du livre s'est comportée comme un célibataire endurci et voilà qu'on lui suggère de se marier avec une jeune fille qui ne parle que le langage des signes, alors que lui il communique seulement par écrits interposés. C'est évident que ça ne

peut marcher. Si nous misons sur les talents, c'est justement pour sortir de l'ornière des supports qui conditionnent nos messages. On pourrait très bien dire que nous laissons tomber l'écrit pour nous focaliser sur les images, les vidéos, la musique, le théâtre, le dessin, l'audio et le multimédia en général. En nous intéressant aux talents, nous nous intéressons aux hommes et aux femmes qui développent le talent, avant de nous intéresser aux supports. C'est bien là, la différence. Le talent va se lier au support le plus adéquat pour s'exprimer. Un écrivain va utiliser l'imprimé, mais il va aussi pouvoir faire des incursions comme scénariste de film, mais il faudra qu'il abandonne les critères d'écriture de la littérature classique. S'il n'a pas de talent, il risque de ne pas pouvoir évoluer, parce qu'il appliquera simplement des normes apprises d'une manière scolaire. Partir du talent permet de faire évoluer la personne tandis que partir des connaissances acquises ne permet que de répéter ou de dupliquer un message. Dans la culture du livre on demandait surtout des « duplicateurs » de messages, tandis que la postmodernité demande des créateurs de messages. Or, la création est étroitement liée au talent.

La suite de l'interview sera publiée ultérieurement et nous allons plus spécialement nous attacher à la mise en route de ces « académies » du talent comme les appelle notre interlocuteur.

Henri Bacher
www.logoscom.org
Avril 2008

